

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DA PARAÍBA**

MARIA HELOÍSA ROCHA PEREIRA

João Pessoa

Abril 2019

MARIA HELOÍSA ROCHA PEREIRA

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DA PARAÍBA**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Suelle Cariele Souza e Silva

João Pessoa

Abril 2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

P436p Pereira, Maria Heloísa Rocha.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DA PARAÍBA / Maria Heloísa Rocha Pereira. –
João Pessoa, 2019.

24 f.: il.

Orientação: Suelle Cariele Souza e Silva.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Planejamento financeiro. 2. Microempresa. 3.
Pequenas empresas. 4. Paraíba. I. Silva, Suelle Cariele Souza
e. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Maria Heloísa Rocha Pereira

Trabalho: Planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas da Paraíba.

Área da pesquisa: Finanças

Data de aprovação: 26/04/2019

Banca examinadora

Prof^a Me. Suelle Cariele Souza e Silva

Prof. Dr. Cláudio Pilar da Silva Júnior

Dedico este trabalho a Deus, por ter me permitido realizá-lo, à minha mãe Cláudia e ao meu namorado Anderson, por terem me dado apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, por toda energia que me deu e por ter me proporcionado chegar até aqui.

À minha mãe, Ana Cláudia, por todo apoio e incentivo dado durante esses anos na faculdade e auxílio nos momentos que precisei.

Ao meu namorado, Anderson Costa, por sempre me incentivar e estimular durante esses anos e em todos os trabalhos e pesquisas.

À minha orientadora, Suelle Cariele, por todo incentivo dado e tempo a mim dedicado para realizar as correções e orientações.

À minha amiga, Mayara Vasconcelos, por todo apoio, ajuda e disponibilidade nas horas que precisei.

A todos os professores que contribuíram para que eu pudesse ter mais interesse e amor pela administração e ajudaram para que o aprendizado fosse cada vez melhor.

Às duas turmas, da manhã e da noite, que tive oportunidade de conhecer e conviver, e que contribuíram direta ou indiretamente neste trabalho.

A Universidade Federal da Paraíba, seu corpo docente, direção e administração por ter me proporcionado todo o aprendizado e oportunizado a janela que hoje vislumbro um horizonte superior.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

O planejamento financeiro é o meio pelo qual a empresa pode alcançar seus objetivos, visando declarar o que deve ser feito no futuro. A ausência deste planejamento causa mortalidade precoce das micro e pequenas empresas e inibe que elas tenham melhor visão sobre o negócio para auxiliar na tomada de decisão. Diante disso, esta pesquisa buscou verificar como é feito o planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas da Paraíba, identificando as ferramentas utilizadas para realizar o controle financeiro, os conhecimentos desta área aplicados e as possíveis dificuldades enfrentadas para implantação adequada de administração financeira na gestão da empresa. Para obter tais informações, foi realizada uma pesquisa quantitativa *online* e presencial com 51 respondentes de cinco cidades da Paraíba. Como resultados, identificou-se que as empresas utilizam ferramentas em sua gestão, como históricos referente aos últimos meses de atividade, sistema de custos, relatórios financeiros e ponto de equilíbrio. Entretanto, ainda há lacunas em relação ao conhecimento sobre a área financeira, pois observou-se que o mesmo ainda é básico. E suas maiores dificuldades para implantação adequada de administração financeira estão relacionadas a recursos, sejam eles financeiros, humanos ou relacionados a sistemas de informação, dentre outros.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Microempresas. Pequenas empresas. Paraíba.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Micro e pequena empresa	9
2.2	Gestão das micro e pequenas empresas	10
2.3	Planejamento financeiro	11
2.4	Planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas	11
3	METODOLOGIA.....	12
4	RESULTADOS	13
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
	REFERÊNCIAS	20

PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA PARAÍBA

Maria Heloísa Rocha Pereira

1 INTRODUÇÃO

Existem diversos *stakeholders* interessados no bom desempenho das micro e pequenas empresas (MPE's), devido ao grande crescimento e representatividade delas frente ao empreendedorismo nacional.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE - (2014), o número de micro e pequenas empresas vem crescendo no Brasil, gerando riqueza e emprego nas mais diversas áreas de atuação, desempenhando, assim, um papel importante no setor socioeconômico. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - (2010), as MPE's representam 99% do total de empresas existentes no país e são responsáveis por 33% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Tendo em vista esta representatividade socioeconômica, as MPE's preocupam-se com a quantidade de obstáculos que podem enfrentar para se manterem ativas no mercado. Um destes obstáculos, que impede maior crescimento e longevidade das MPE's, são os altos índices de mortalidade destas nos primeiros anos de vida. Dentre diversos fatores citados que contribuem para o fechamento dessas empresas, um dos mais recorrentes é a falta de planejamento financeiro (CHIAVENATO, 2008; ALVES, 2014).

Planejamento financeiro auxilia os gestores a identificarem as necessidades de crescimento da empresa, além de evidenciar as dificuldades que ela possa vir a enfrentar no futuro (ASSAF NETO; LIMA, 2014). Este planejamento financeiro se for bem elaborado dará a eles segurança para tomar decisões e enfrentar essas dificuldades.

Independente do ramo de atuação da empresa, o planejamento financeiro é importante para as MPE's, principalmente porque elas estão mais propensas a sofrer com a fragilização da economia. Além disso, segundo Azevedo e Leone (2011) a gestão dessas empresas é feita com base em conhecimento empírico, o que acaba trazendo problemas e dificuldades no gerenciamento delas. Por este motivo, Ferronato (2009) afirma que as dificuldades enfrentadas são normais para as MPE's, mas é preciso observar e avaliar os erros cometidos para que o sucesso empresarial seja elevado.

Desse modo, faz-se necessário que os gestores verifiquem a importância da informação e do conhecimento técnico dentro destas organizações, para adaptar-se as exigências e competitividade do mercado, consequentemente evitar erros e reduzir perdas, buscando compreender os recursos indispensáveis para que o futuro financeiro seja melhor planejado, como o gerenciamento do fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber, formação do capital de giro, etc. Se não for dada a devida importância a estes fatores a capacidade de funcionamento da empresa fica comprometida.

A gestão financeira mantém a empresa viva, se for utilizada no grau adequado (ZDANOWICZ, 2004). Uma das maiores preocupações do micro e pequeno empresário deve ser a otimização do fluxo de caixa, principalmente por ter menos movimentações durante o dia a dia, para que permita-o ter um melhor planejamento, organização, direção e controle de sua empresa.

Assim, o planejamento financeiro é uma ferramenta imprescindível para a gestão e contribuição com os objetivos da empresa (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010). Deste modo, esta ferramenta será essencial para avaliar a viabilidade, sustentabilidade, longevidade e sucesso da empresa. Entretanto, a parte financeira é para muitos empreendedores a mais difícil de um planejamento, por ser necessário reproduzir em números todas as informações obtidas (DORNELAS, 2008).

A fim de reduzir a resistência por parte dos gestores e demonstrar a importância do planejamento financeiro para reduzir a mortalidade precoce e melhorar a tomada de decisões por parte da organização, este estudo se concentrará no problema de aspecto financeiro. Se o planejamento financeiro é uma das grandes causas para a mortalidade precoce dessas empresas, então definiu-se como problemática: Como as micro e pequenas empresas da Paraíba são geridas financeiramente?

Assim, o presente artigo tem como objetivo geral verificar como as micro e pequenas empresas da Paraíba são geridas financeiramente. Especificamente pretende-se: identificar as ferramentas utilizadas pelas empresas para realizar o controle financeiro; verificar os conhecimentos dessa área aplicados na gestão das empresas; identificar possíveis dificuldades para a implantação adequada de administração financeira na gestão das empresas.

O desenvolvimento deste estudo justifica-se pelo crescente desejo das pessoas de terem como opção de carreira o empreendedorismo, gerando crescimento e desenvolvimento das organizações no país. Entretanto, é necessário que se busque ou que haja conhecimento sobre a área de finanças, para gerir o negócio e sobreviver no mercado que se torna cada vez mais competitivo. Pois, conforme Alves (2014) e Chiavenato (2008), um dos fatores condicionantes para a mortalidade das MPE's são falhas gerenciais na condução do negócio, com ênfase na falta de capital de giro, problemas financeiros, dificuldade para encontrar o ponto de equilíbrio adequado e falta de conhecimentos gerenciais.

As empresas de pequeno porte têm características particulares e diferenças aparentes se comparadas com as empresas de médio e grande porte, uma delas é o fato de ter mais facilidade para aderir o planejamento financeiro, por terem menor número de movimentações no decorrer do dia a dia. Com base nisso, este estudo torna-se viável para suprir uma parcela da carência existente, entre os empreendedores, a respeito das ferramentas básicas do planejamento financeiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e pequena empresa

As micro e pequenas empresas surgiram através de oficinas feitas por artesãos há mais de 500 anos. Estas oficinas se situavam próximo do comércio intenso de cada região, onde os produtos fabricados por eles podiam ser vendidos. Por fabricarem uma gama de produtos não tinham um setor de atuação específico pré-definido. Pode-se dizer que o berço das MPE's surgiu nesse momento. Após isto, as MPE's evoluíram de tal forma que conquistaram seu espaço e grandes benefícios frente ao mercado nacional (ROSA; LIMA, 2008).

Com a conquista deste espaço representativo na economia brasileira, vem gerando muitos empregos e, conseqüentemente, renda para o país. Deste modo, sua existência tem expressiva importância não só na economia, mas também no setor social brasileiro (IPEA, 2012). Entretanto, Neto e Teixeira (2011) afirmam que, apesar da representatividade que as MPE's têm no Brasil, não há unanimidade na definição e caracterização destas empresas.

De acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, publicada em 2006 e atualizada em 2014, se classificam como microempresas as que possuem faturamento anual de até R\$ 360 mil. Já as pequenas empresas devem ter faturamento anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões para se enquadrarem. Outra regra utilizada pelos órgãos é o número de

empregados, onde as microempresas se limitam a empregar até nove funcionários, em setores de comércio e serviços, e até 19 funcionários, em setores de indústria e construção. No caso das pequenas empresas, o limite é de 10 a 49 funcionários, em setores de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, em setores de indústria e construção (SEBRAE, 2014).

Leone e Leone (2011, p. 70) afirmam que existe ainda outro modo de classificar as empresas, de forma mais qualitativa, seja:

quanto à propriedade (pública ou particular), quanto ao controle (familiar, familiar profissionalizado ou profissional), quanto ao capital (aberto ou fechado), quanto à idade (nova ou velha), quanto ao setor de atuação (industrial, comercial, de serviços, entre outros), quanto a sua relação com o mercado externo (exportadora ou importadora), quanto a sua área de atuação (local, regional, nacional ou multinacional), quanto à governança corporativa (gestão transparente ou não) e, até mesmo, quanto as suas responsabilidades social e ambiental.

Entretanto, Leone e Leone (2011) ainda dizem que, mesmo com diversos aspectos que podem ser observados para distinguir uma empresa da outra, elas são classificadas, mais comumente, pelos aspectos quantitativos, por serem universalmente aceitos pelos órgãos, além de ser mais fácil de coletar e manipular os dados. Por meio desta classificação quantitativa, estes órgãos têm o intuito de incentivar o crescimento socioeconômico voltando a atenção para os números, seja de faturamento ou de empregos gerados.

Esta escolha por critérios quantitativos é feita em diversos outros países do mundo, não somente no Brasil, conforme prova o estudo feito, em 2002, pelo Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas, da Secretaria do Desenvolvimento da Produção, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (LEONE; LEONE, 2011).

2.2 Gestão das micro e pequenas empresas

Toda empresa necessita de um gestor ativo e capacitado, e isso não é diferente para as micro e pequenas empresas. Principalmente para elas, pois têm mais dificuldade de enxergar o sucesso desejado e como devem se planejar para alcançá-lo (MEIRELLES JÚNIOR; SALES, 2013).

Além disso, quase todas as MPE's existentes foram criadas e são geridas por pessoas de uma família, pois normalmente a base que originou a empresa é familiar (ROSA; LIMA, 2008). E, este é um dos motivos que justifica a falta de capacitação profissional, pois o gestor acaba por ter responsabilidade sobre quase tudo dentro da empresa, centraliza todos os afazeres do dia a dia, e não consegue obter a capacitação necessária para se planejar a curto e longo prazo, e avaliar o mercado no qual está inserido (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010).

Devido à existência de fatores que podem afetar o bom funcionamento da empresa, como concorrência, crescimento do país, globalização, essas empresas precisam que seus gestores estejam preparados especificamente para evitar que os índices de mortalidade cresçam (ROSA; LIMA, 2008).

Contudo, além de procurar se capacitar cada vez mais, as MPE's devem buscar inovar em sua gestão, onde ocorre valorização dos recursos existentes na empresa, como características e produtos próprios, para que possa sair a frente dos concorrentes (PELISSARI *et al.*, 2011). Segundo Dornelas (2008), o brasileiro é admirado pela sua criatividade, então esta característica deve ser explorada como ativo no gerenciamento empresarial.

Entretanto, Dornelas (2008) diz que para ele não existe receita mágica na gestão empresarial, mas que se deve buscar capacitação e que o conhecimento teórico adquirido seja convertido em ações implementadas na organização. Além disso, ele faz uma observação sobre a notória falta de interesse do brasileiro a respeito do planejamento, e que o mesmo

deve tomar como exemplo os Estados Unidos, onde o sucesso das MPE's ocorre por meio de planejamento.

A fim de evitar o encerramento de suas atividades e almejando o crescimento de seu empreendimento é imprescindível que os gestores entendam quão importante é o planejamento para a avaliação real de sua empresa, possibilitando-o fazer uso dos demais fatores primordiais da administração, como a organização, a direção e o controle. Por meio deste planejamento também se fará possível enxergar a viabilidade de tudo o que espera da empresa (TEIXEIRA, 2016).

Deste modo, Azevedo e Leone (2011) afirmam que a conscientização sobre a busca de melhores práticas de gerenciamento é necessária, para que as micro e pequenas empresas possam obter eficiência em sua atuação no atual mercado globalizado, contando com uma administração mais profissional e capacitada.

2.3 Planejamento financeiro

O cenário empresarial tem sofrido muitas mudanças, em diversos graus, e isto traz incerteza e instabilidade para as empresas, particularmente para as MPE's. Com o intuito de enfrentar esta realidade, os empreendedores precisam lançar mão de ações mais técnicas para controlar o futuro de seu empreendimento. Tendo em vista que um dos principais problemas que levam as empresas a falência é a falta de planejamento financeiro, é preciso que haja familiaridade com as ferramentas que possam dar auxílio na tomada de decisão (TEIXEIRA, 2016).

Esta ausência de familiaridade com as ferramentas de controle financeiro, geralmente, inibe o gestor de recolher os recursos necessários para o financiamento de seu negócio (AZEVEDO; LEONE, 2011). Pois o planejamento financeiro auxilia o gestor a conseguir identificar as reais necessidades de crescimento da empresa, a ter maior segurança e margem na tomada de decisão (ASSAF NETO; LIMA, 2014).

Além disso, planejamento financeiro é o procedimento pelo qual se define quanto de recursos será necessário para financiar a continuidade das atividades da empresa. Se este procedimento não for feito de forma correta e com confiabilidade, a empresa pode constatar a falta de recursos para quitar seus compromissos, gerando inadimplência e, conseqüentemente, sua falência (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

Para que o encerramento da empresa seja evitado e para que os gestores consigam prosperar em suas atividades torna-se fator chave o entendimento por parte deles em relação à grande importância que o planejamento financeiro tem para a empresa, inclusive por ele estar intimamente ligado as demais áreas existentes, e a tomada de decisão que ocorre nelas. E, por este motivo a gestão financeira deve ser feita com a mescla de atividades de tesouraria e controladoria, visando elaborar, acompanhar e analisar o andamento das operações e condições da empresa, através de instrumentos financeiros como: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa, Capital de Giro, Índices Financeiros, entre outros (CHIAVENATO, 2014).

Através destes instrumentos financeiros o gestor poderá acompanhar o êxito das metas definidas no planejamento financeiro, além disso, poderá redefini-las quando for necessário (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

2.4 Planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas

Faz parte da cultura dos gestores de MPE's sobreviver no mercado sem planejamento. No entanto, isso é perigoso, pois o futuro destas empresas, provavelmente, não será o crescimento, mas apenas a sobrevivência (SIQUEIRA; BARBOSA, 2016).

A ausência do planejamento financeiro é um dos motivos mais recorrentes quando se fala em mortalidade das MPE's, por isto ele é indispensável para que a empresa se mantenha e tenha um crescimento sustentável, ao contrário das demais que tem seu ciclo de vida encerrado nos primeiros cinco anos (OLIVEIRA, 2010).

O planejamento financeiro dará aos gestores abertura para controlar suas entradas e saídas, preparar orçamentos, analisar quais são os melhores investimentos e riscos existentes. Concomitantemente também poderá corrigir outro problema que ocorre nas MPE's, que é misturar as finanças pessoais dos gestores com as da empresa, isto pode trazer descontrole e desequilíbrio financeiro para ela (FREITAS, 2015).

Esse tipo de problema ocorre porque muitas vezes os gestores das MPE's empreendem por necessidade, tendo um grande vazio no que se refere ao conhecimento do seu próprio negócio, dos recursos que estão disponíveis, e da falta de pessoas com capacitação na área financeira para auxiliar no planejamento e controle da empresa (STOOC; PAIZ; MELO, 2014).

Por mais que se fale bastante em capacitação não quer dizer que o gestor precisa ter um vasto conhecimento ou se debruçar para aprender tudo sobre finanças, basta que se tenha um conhecimento mediano sobre finanças, contabilidade e sistemas básicos de gestão (ANTONIK, 2015).

Tendo este conhecimento mediano exercido pelo gestor, no gerenciamento empresarial, trará melhores resultados para a empresa, possibilitando-a gerenciar todo uso e aplicação dos recursos monetários, para que se possa aumentá-lo com o passar dos anos (MARTELLO *et al.*, 2015).

Sabendo a respeito da importância sobre o conhecimento na área de finanças aplicado a gestão, Cunha (2002) buscou, em seu estudo, analisar a administração financeira das pequenas e médias empresas brasileiras, verificando os conhecimentos dessa área aplicados na gestão das referidas empresas, destacando suas limitações e distorções. Contando com uma amostra de 43 empresas verificou que, mesmo com idade média de 21 anos, a administração financeira é irregular com deficiência em diversas áreas, como controles simples na área de tesouraria, má utilização de relatórios financeiros, priorização do uso do fluxo de caixa.

Além disso, há estudos que evidenciam a importância sobre utilização e conhecimento dos custos para dar apoio à tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Diante disto, Menegazzo *et al.* (2017) procurou, em sua pesquisa, identificar os sistemas de custos mais utilizados em MPEs, e as possíveis motivações. Com base nas respostas de 327 MPE's, constatou que mesmo os gestores afirmando ter conhecimento sobre os sistemas de custos, a utilização destes está distante de ser uma prática comum em sua gestão.

3 METODOLOGIA

Conforme Otani e Fialho (2011), o método da pesquisa é o caminho que se deve seguir para atingir determinado objetivo. Este método se traduz em instrumentos utilizados para nortear o processo da pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a metodologia a ser empregada na pesquisa pode ser selecionada desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação do universo ou da amostra, os quais devem estar intimamente ligados com o instrumental metodológico. O procedimento metodológico dependerá de vários fatores envolvidos na pesquisa, dentre eles destacam-se a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, entre outros que possam surgir.

Esta pesquisa tem como objetivo prioritário a identificação sobre como as micro e pequenas empresas são geridas financeiramente. Para isto, a técnica de pesquisa empregada foi tanto a documentação indireta como a documentação direta. Pois, inicialmente foi definido o tema, posteriormente realizou-se uma pesquisa bibliográfica em dados secundários, como

artigos científicos, monografias, teses, doutorados e livros que abordassem temas como: planejamento financeiro, micro e pequenas empresas, mortalidade das MPE's, entre outros. Após isso, foi feita a coleta de dados através da pesquisa de campo.

Do ponto de vista de sua natureza, o presente artigo pode classificar-se como pesquisa aplicada na área de finanças, pois objetiva gerar conhecimentos relacionados ao gerenciamento financeiro das MPE's, para aplicação na prática e resolução de problemas locais.

Sob a ótica dos seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como sendo descritiva, pois busca descrever características do fenômeno escolhido como objeto de estudo. Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como levantamento, pois atua com interrogação direta às pessoas cuja realidade se deseja conhecer.

O estudo de campo foi desenvolvido com a utilização de questionário fechado criado na dissertação de Cunha (2002). O questionário base é composto por 30 questões que abrangem as principais áreas de finanças, como tesouraria, fluxo de caixa, demonstrações financeiras, análise de balanços, contabilidade, custos, e análise de investimento. Entretanto, houve a necessidade de realizar ajustes, retirando 10 questões, pois fugiam do escopo deste trabalho, referindo-se especificamente sobre a contabilidade da empresa.

Este estudo contou com 31 respondentes para o questionário físico, 20 respondentes através do questionário disponibilizado no *google forms*, onde três receberam o link via whatsapp, cinco receberam via e-mail e 12 por meio do instagram, totalizando 51 respostas.

O critério de inclusão para participar da pesquisa foi apenas a condição de ser MPE. A amostra caracteriza-se como não probabilística, portanto, a quantidade entrevistada foi aleatória. Amostra não probabilística não permite inferência sobre a população.

4 RESULTADOS

Com base na falta de planejamento financeiro, que é considerada uma das grandes causas de mortalidade precoce das MPE's, este estudo busca verificar como é realizado o planejamento financeiro nas MPE's da Paraíba.

Inicialmente buscou-se conhecer o perfil das empresas pesquisadas. Considerando a amostra pesquisada, 90,2% das 51 empresas situam-se em João Pessoa, 3,92% em Cabedelo, 1,96% em Alagoa Grande, 1,96% em Santa Rita e 1,96% em Sapé.

A maior parte das empresas respondentes (57%) tem como atividade econômica o comércio, 25% atuam na área de serviços, 14% em comércio e serviços, 2% em indústria e 2% em comércio e indústria. Segundo o IBGE (2018), o Cadastro Central de Empresas (Cempre), referente a 2016, mostra que a seção comércio ocupa a maior parcela de empresas e outras organizações, atingindo uma marca de quase 40%. Além disso, a representatividade do setor comercial na Paraíba, segundo o SEBRAE (2016), é de 55,31%. Estes fatos podem justificar uma maior participação das empresas do comércio na pesquisa.

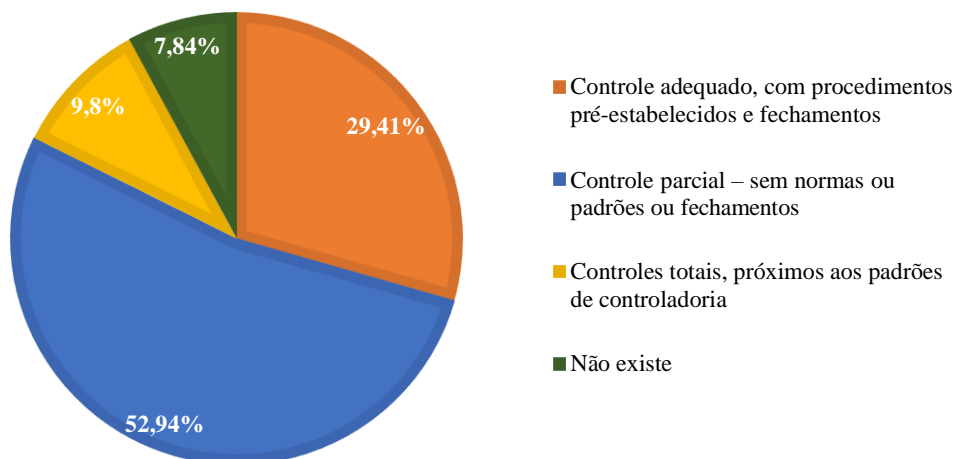
Quanto a quantidade de funcionários, 50,98% têm de 2 a 10 funcionários, 21,57% tem apenas 1 funcionário, 17,65% não tem funcionários, 7,84% têm de 11 a 20 funcionários, 1,96% têm de 21 a 30 funcionários.

Em relação ao porte da empresa, 80,39% são Microempresa (ME) e 19,61% são Empresa de Pequeno Porte (EPP). De acordo com o SEBRAE (2016), 28,4% dos pequenos negócios paraibanos são ME.

Referente à área de tesouraria, Hoji (2017) a considera como uma das mais importantes em uma empresa, pois de forma direta ou indireta todas as outras áreas passam por ela, fornecendo dados e informações para a gestão financeira. Com base nisso, observou-se que a maioria das empresas (52,94%) tem apenas controle parcial sobre o financeiro geral, 29,41% tem controle adequado, 9,8% tem controles totais e 7,84% não tem nenhum tipo de controle. Mas, quando analisado separadamente pelo porte, a maior parte (50%) das 10 EPP's

tem controle adequado ou total, enquanto a maioria (80,39%) das 41 ME's tem apenas controle parcial.

Gráfico 1 – Controle financeiro geral da empresa



Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Quanto às normas ou padrões pré-estabelecidos para transações envolvendo numerários, eles existem em pouco mais da metade (52,94%) das empresas pesquisadas, enquanto não existem em 47,06% delas. Analisando apenas por setor, no setor do comércio encontra-se pouco mais da metade (59,26%) das empresas que têm normas ou padrões pré-estabelecidos, 22,22% são do setor de serviços, uma parcela igual (22,22%) é do setor de comércio e serviços e a outra parcela (3,7%) é ocupada pelas empresas do setor de indústria.

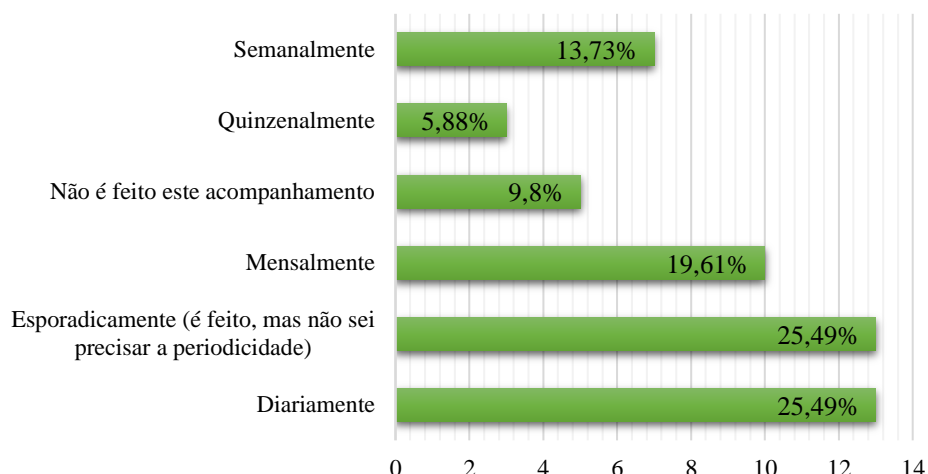
Em relação ao controle de contas a pagar e a receber, 58,82% das empresas têm apenas controles básicos, onde a maior parcela é ME (83,33%) e atuam no setor do comércio (60%). Além disso, 80,39% das empresas pesquisadas têm conhecimento a respeito da inadimplência dos seus clientes.

Por meio destes resultados, observou-se que, na área de tesouraria de pelo menos metade das empresas analisadas, há gestão adequada com utilização de controles internos, como controle sobre o financeiro geral, sobre suas contas e normas ou padrões pré-estabelecidos. Estes controles agregam valor para a empresa, além de auxiliar na tomada de decisão e não comprometer a sua sobrevivência (HOJI, 2017). Tal resultado diverge com a pesquisa de Cunha (2002) que menciona que as empresas possuem controles simples na área de tesouraria.

Quanto ao fluxo de caixa, a maioria das empresas (82,35%) afirma possuir histórico referente aos últimos meses de atividade, dentre estas um pouco mais da metade (52,38%) tem os dados disponíveis a qualquer momento. As demais empresas, ou seja, 47,62% das empresas não os têm disponíveis de forma organizada, sendo identificado em grande parte nas ME's (80%) e empresas do setor do comércio (50%).

Para que todas as finalidades da empresa sejam atendidas, é preciso que haja acompanhamento e avaliação do fluxo de caixa (SILVA, 2018). Deste modo, procurou-se verificar com que periodicidade são analisados os resultados entre os recebimentos (entradas de recursos) e pagamentos de despesas e fornecedores (saídas de recursos).

No Gráfico 2 é apresentada a periodicidade de verificação do fluxo de caixa. Observou-se que 25,49% das empresas verificam o fluxo de caixa diariamente, ao mesmo tempo em que uma parcela igual (25,49%) verifica de forma esporádica, 19,61% verificam mensalmente, 13,73% verificam semanalmente, 9,8% não fazem acompanhamento, 5,88% verificam quinzenalmente.

Gráfico 2 – Periodicidade da verificação do fluxo de caixa

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Com base nisso, percebe-se que 39,22% das empresas mantêm um acompanhamento com periodicidade diária ou semanal, o que lhes proporciona melhor acompanhamento de suas operações e a capacidade de pagamento da empresa, além de conseguir acompanhar seus recebimentos, disponibilidades e fluxo de pagamentos (PADOVEZE, 2010). Entretanto, por se tratar de uma pequena parcela (39,22%), conclui-se que um número considerável das empresas entrevistadas não dá a devida atenção ao seu fluxo de caixa, instrumento este que pode auxiliar bastante no gerenciamento financeiro.

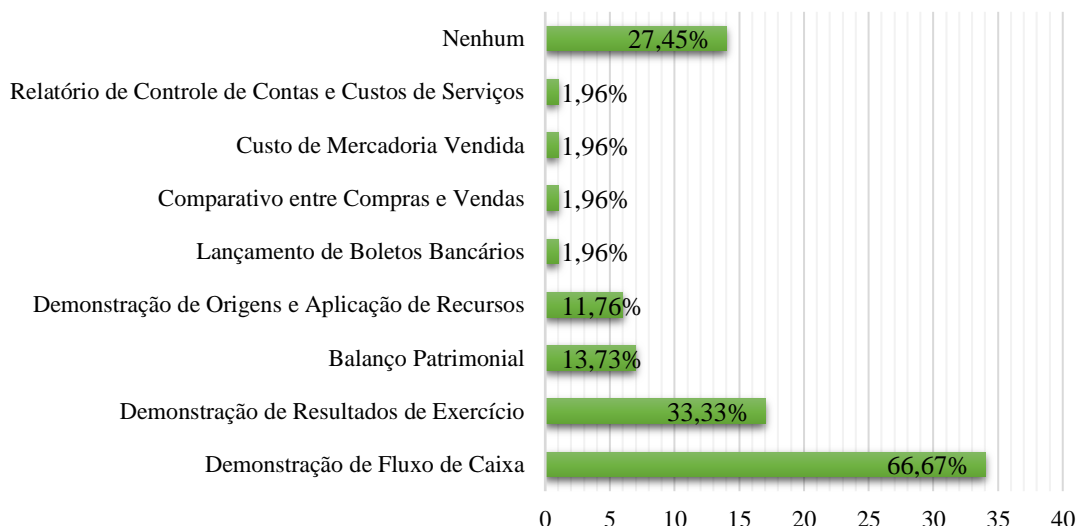
Foi investigado sobre a antecedência que a empresa projeta a situação futura das necessidades e/ou disponibilidades financeiras futuras. Constatou-se que 52,94% das empresas participantes da pesquisa fazem as projeções futuras se apoiando apenas no histórico de compras e vendas realizadas, 25,49% não fazem projeção, 13,73% fazem projeções para até 90 dias, atualizando esporadicamente, 7,84% fazem projeções prevendo a situação acima de 90 dias, atualizadas periodicamente.

As empresas foram questionadas a respeito do estabelecimento do prazo de pagamento dos fornecedores. Verificou-se que 63% das empresas aceitam os prazos determinados pelos seus fornecedores. Esta passividade pode gerar problemas para as empresas, pois em determinadas situações correm o risco de não conseguir cumprir com os prazos estabelecidos pelos fornecedores, gerando inadimplência e até a falência, conforme explicam Groppelli e Nikbakht (2010).

Investigou-se, também, sobre quais relatórios a empresa utiliza em suas análises financeiras. As demonstrações financeiras são um instrumento importante, pois auxiliam nas decisões, permitindo ao gestor que tenha conhecimento sobre a situação econômico-financeira da empresa (SEBASTIÃO, 2014). No Gráfico 3 são apresentados os relatórios utilizados pelas empresas.

Verificou-se que os relatórios mais utilizados são: Demonstração de Fluxo de Caixa, utilizado por aproximadamente 67% das empresas pesquisadas, e Demonstração de Resultados de Exercício, utilizado por aproximadamente 33%. Isto pode ser justificado pelo fato de que as empresas estejam apenas interessadas em controlar suas entradas e saídas, bem como verificar se estão operando com falta ou sobra.

Um pouco mais da metade (54,9%) das empresas utiliza até dois relatórios em suas análises financeiras, onde 27,45% utilizam apenas um destes relatórios e uma parcela igual (27,45%) utiliza dois relatórios. Entretanto, ainda existe uma parcela razoável (27,45%) que não utiliza nenhum dos relatórios apresentados, ou qualquer tipo de relatório para realizar suas análises.

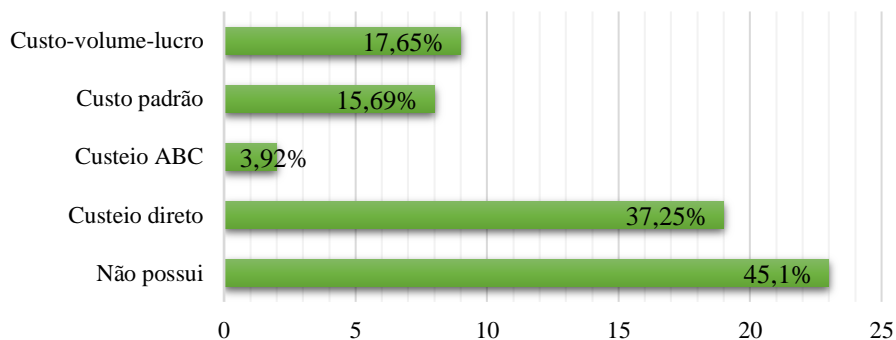
Gráfico 3 – Relatórios utilizados nas análises financeiras

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Além disso, 52,94% das empresas utilizam outra importante ferramenta para a gestão financeira, o ponto de equilíbrio. Este resultado converge com a pesquisa feita por Menegazzo *et al.* (2017), o qual verificou que as micro e pequenas empresas têm conhecimento e utilizam o ponto de equilíbrio para tomada de decisões. Por outro lado, 72,55% das empresas pesquisadas não utilizam nenhum tipo de índice financeiro para auxiliar no seu gerenciamento.

Com base nestes resultados, pode-se observar que há utilização de instrumentos financeiros na gestão financeira de pelo menos metade das empresas analisadas, conforme indicado por Chiavenato (2014), onde ele diz que, para evitar o encerramento da empresa, as operações e condições devem ser elaboradas, acompanhadas e analisadas através de instrumentos financeiros. A utilização destes instrumentos no dia a dia da empresa trará para o gestor melhor visão do negócio, sobre aquilo que foi planejado e as tendências futuras, além de auxiliar a tomar decisões em todas as áreas (SOUZA *et al.*, 2015).

Investigou-se, também, se as empresas possuem ou elaboram um sistema de custos, visando conhecer os custos efetivos de seus produtos ou serviços. No Gráfico 4 é apresentado o sistema de custos que as empresas analisadas possuem.

Gráfico 4 – Sistemas de custos

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Percebe-se que um pouco mais da metade (54,9%) das empresas utilizam algum tipo de sistema de custos, distribuídos da seguinte forma: 37,25% utilizam custeio direto, 3,92% utilizam custeio ABC, 15,69% utilizam custo padrão, 17,65% utilizam custo-volume-lucro.

Entretanto, 45,1% não utilizam nenhum sistema de custos para conhecer os reais custos de seus produtos e/ou serviços, destaca-se como maioria (60,87%) nesta situação empresas do setor do comércio. Esta parcela de 45,1% que não utilizam sistemas de custos pode ser justificada, segundo Teixeira (2016) pela falta de familiaridade com ferramentas que podem auxiliar na tomada de decisão.

Sabendo que 52,94% das empresas conhecem seu ponto de equilíbrio e uma parcela próxima, de 54,9%, utiliza algum sistema de custos, conclui-se que este sistema é utilizado de forma consciente, tendo em vista que para apurar seu ponto de equilíbrio é necessário conhecimento sobre seus custos.

Observa-se, ainda, a ausência do uso de ferramenta para controle de estoque em quase 61% das empresas. A falta de controle de estoque pode trazer problemas para estas empresas, como comprar mais do que o necessário ou sofrer com falta de mercadoria. Isto pode interferir diretamente no gerenciamento da empresa e indicar falta de planejamento financeiro, pois segundo Chiavenato (2014) todas as áreas estão interligadas, inclusive para tomada de decisão.

Em relação a capitalização de lucros por parte das empresas, pode-se destacar duas estratégias mais utilizadas por elas: 29,41% reinvestem parte de seus lucros após cada sócio realizar sua retirada e 41,18% só reinvestem quando a empresa necessita. Além disso, há outras estratégias adotadas, distribuídas da seguinte forma: 15,69% das empresas não faz reinvestimento de lucro, pois os sócios retiram a maior parte, em 3,92% não há retirada de lucro, em 1,96% cada sócio investe individualmente no mercado financeiro, 1,96% reinveste uma parte, guarda 15% do capital para emergências e distribui o resto para o sócio, 1,96% distribui grande parte para os sócios e investe o resto em outros empreendimentos. A adoção desse tipo de estratégia, reinvestir apenas quando a empresa necessita, pode interferir no crescimento da empresa, que, conforme Assaf Neto e Lima (2014), essa necessidade pode ser identificada através do planejamento financeiro. Outro ponto que chama bastante atenção é que uma pequena parcela (3,92%) das empresas pesquisadas reinveste todo o lucro, sendo todas elas microempresas.

Quanto a informatização na área financeira, 47,06% utilizam algum tipo de *software* no seu gerenciamento. Entretanto, 52,94% das empresas não utilizam nenhum *software* para melhor organizar seus dados. Isto pode ser justificado pelo fato de ainda existirem MPE's que consideram um grande desafio a implantação de qualquer instrumento de gestão (MARTINS; CASSANEGO JÚNIOR, 2017). Além disso, há ainda gestores sem qualificação para fazer uso da tecnologia (SACILOTTI, 2011).

Por fim, foi traçado o perfil das empresas com base em sua autoavaliação, quanto à gestão administrativa financeira, e identificou-se possíveis dificuldades para implantação da administração financeira na gestão destas empresas. Esta autoavaliação traz consigo uma visão crítica e mais aprofundada sobre o negócio.

As perguntas de autoavaliação tratavam sobre a situação financeira de modo geral, margem de lucro líquido, retorno sobre o patrimônio (ROE) e a administração financeira do negócio.

Os resultados da Tabela 1 indicam que a maior parcela (média de 80,88%) das empresas se autoavaliou com situação entre “razoável” e “boa” para os itens mencionados. Nas situações “ruim” e “péssima” se concentrou uma pequena parcela (média de 11,76%), bem como na situação “excelente” (média de 7,35%). Isto nos mostra que as empresas se autoavaliaram bem em relação a esses itens, mas que é preciso ter cuidado, pois para as que avaliaram a situação como “razoável” pode indicar que não há planejamento e/ou controle financeiro e tornar-se um problema para seu crescimento.

Tabela 1 – Autoavaliação quanto à administração financeira

	Situação financeira		Margem de lucro		ROE		Administração financeira	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Excelente	5	9,80%	4	7,84%	3	5,88%	3	5,88%
Boa	19	37,25%	18	35,29%	20	39,22%	21	41,18%
Razoável	22	43,14%	25	49,02%	21	41,18%	19	37,25%
Ruim	5	9,80%	3	5,88%	6	11,76%	5	9,80%
Péssima	0	0%	1	1,96%	1	1,96%	3	5,88%
TOTAL	51	100%	51	100%	51	100%	51	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Buscou-se identificar as maiores dificuldades para uma implantação adequada de administração financeira nas micro e pequenas empresas. Para tanto, os respondentes enumeraram as opções de acordo com o grau de importância para eles, em que o item mais importante foi atribuído o número 1 e o item menos importante atribuído o número 5. Na Tabela 2 são apresentados os resultados obtidos.

Foi atribuída uma escala de peso 5 para a resposta de “maior importância” até 1 para a resposta de “menor importância”, conforme dito por Sweeney, Williams e Anderson (2013, p. 132), que “em alguns casos, a média é calculada dando-se a cada observação um peso que reflita a sua importância”. Onde a frequência de cada resposta foi multiplicada pelo seu respectivo peso, somadas e o total dividido pela soma da frequência total, gerando uma pontuação para cada item.

Tabela 2 – Dificuldades para implantar administração financeira nas MPE's

Quais as maiores dificuldades enfrentadas para uma implantação adequada de administração financeira nas micro e pequenas empresas?	FREQUÊNCIA						TABULAÇÃO PONDERADA SIMPLES					
	(+) IMPORTÂNCIA (-)						(+) IMPORTÂNCIA (-)					
	1	2	3	4	5	SOMA	P (5)	P (4)	P (3)	P (2)	P (1)	RESULT.
Falta de conhecimento na área de administração financeira	14	9	7	5	16	51	70	36	21	10	16	3
Não saber como aplicar o conhecimento na rotina diária da empresa	3	10	14	18	6	51	15	40	42	36	6	2,73
Os prováveis custos de manter um sistema desta natureza	11	9	14	11	6	51	55	36	42	22	6	3,16
Não possuir os recursos necessários	11	18	8	9	5	51	55	72	24	18	5	3,41

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

A Tabela 2 apresenta o item “não possuir recursos necessários”, com 3,41 pontos, considerado como maior dificuldade para implantação da administração financeira. Vale salientar que esses recursos não são apenas financeiros, mas que abrange também mão de obra qualificada e/ou sistemas de informações, entre outros que sejam necessários.

Em seguida, o item “os prováveis custos de manter um sistema desta natureza”, com 3,16 pontos, que pode ser justificado pela falta de conhecimento dos recursos disponíveis na empresa (STOOC; PAIZ; MELO, 2014). Além disso, as MPE's não têm fácil acesso a

crédito, que atendam suas necessidades, no mercado e isso impossibilita-as de financiar suas atividades (CARVALHO; ABRAMOVAY, 2004).

Os outros dois itens tratam de conhecimento, classificados em 3º e 4º lugar, com 3 e 2,73 pontos, respectivamente, como dificuldade para implantar a administração financeira nas MPE's. A ausência deste conhecimento pode trazer desequilíbrio financeiro para a empresa (STOOC; PAIZ; MELO, 2014), bem como a presença deste poderá levar a empresa a ter melhores resultados e aumento dos seus recursos monetários (MARTELLO *et al.*, 2015).

Existia ainda, como possível dificuldade, a opção “Outros”, a qual obteve 2,71 pontos. 35,29% das empresas citou dificuldades que já haviam sido expostas nas alternativas citadas acima, enquanto 41,18% não citaram qualquer outra dificuldade que possa existir. Entre as outras possíveis dificuldades, citadas pelas empresas nesta alternativa, podem-se destacar: Falta de percepção da importância da administração financeira para a sobrevivência do negócio; Conservadorismo e resistência à mudança por parte dos gestores/sócios; Ausência de reconhecimento da importância da empresa no mercado; Mistura de contas pessoais com as contas da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento financeiro é uma ferramenta importante para que a empresa, independentemente de seu porte, possa alcançar o sucesso que almeja e tomar melhores decisões, visando sua sobrevivência e crescimento, conforme afirmam Capel e Martins (2012). Esta pesquisa teve por objetivo verificar como as micro e pequenas empresas da Paraíba são geridas financeiramente.

Para tanto, foi aplicado em 51 empresas um questionário fechado composto por 20 questões. No geral, constatou-se que os gestores das empresas estão utilizando de diversos instrumentos e técnicas básicas e/ou medianas para obter melhor gerenciamento. Contam com controles básicos em relação ao financeiro geral da empresa e sobre contas a pagar e a receber. Entretanto, há maior controle em relação às transações como autorização de pagamentos, conferências de caixa, e conhecimento sobre a inadimplência de seus clientes.

Verificou-se que estas empresas têm histórico de compra e venda, investimento e fornecedores, referente aos últimos meses, com os dados disponíveis a qualquer momento. Além disso, para acompanhamento são feitas análises dos resultados, entre recebimentos e pagamentos, diariamente ou esporadicamente. Estes históricos são o único instrumento que as empresas se apoiam para projetar o futuro, além disso ficou clara a ausência controle de estoque e a aceitação por parte delas em relação aos prazos de pagamento determinados pelos seus fornecedores.

Existe a utilização de sistemas de custos para conhecer os reais custos de seus produtos e/ou serviços e de demonstrativos financeiros, como fluxo de caixa e demonstração de resultado de exercício, para auxiliar nas decisões da empresa, bem como há conhecimento sobre o ponto de equilíbrio. Entretanto, há lacunas em relação ao uso de índices financeiros e de algum *software* para ajudar no gerenciamento empresarial e o reinvestimento de lucro na empresa só ocorre quando há necessidade por parte dela.

Todavia, as empresas se autoavaliaram bem em relação a sua administração financeira e elencaram como maiores dificuldades, para implantação adequada da administração financeira, a ausência de recursos necessários (mão de obra qualificada e/ou sistemas de informações e/ou dinheiro, entre outros) e os prováveis custos para manter um sistema desta natureza.

Assim, o presente artigo conseguiu atingir o seu objetivo geral, por meio de questionamentos relacionados a diversas áreas da administração financeira. Especificamente identificou-se que as ferramentas utilizadas, pelas empresas, para realizar o controle financeiro são históricos referente aos últimos meses de atividade, sistema de custos,

demonstrativos financeiros e ponto de equilíbrio. Além disso, verificou-se que as empresas têm conhecimentos da área financeira aplicados na gestão, entretanto ainda há lacunas nesse aspecto, pois observou-se que o conhecimento destas empresas ainda é básico. Identificou-se também possíveis dificuldades para a implantação adequada de administração financeira na gestão das empresas, as quais foram julgadas de acordo com o grau de dificuldade percebido pela empresa.

O presente artigo mostrou o nível de conhecimento e importância em relação ao planejamento financeiro de 51 empresas localizadas em cinco cidades da Paraíba. Observou-se que, mesmo tendo conhecimento sobre os altos índices de mortalidade das micro e pequenas empresas, metade delas não estão dando a devida atenção ao planejamento financeiro na sua gestão. Isto pode estar associado ao fato de os gestores julgarem ter menos necessidade de usar essa ferramenta por estarem ligados a maior parte das operações e fazer o gerenciamento com base em sua experiência.

Estes resultados evidenciam a necessidade de os gestores buscarem cada vez mais por treinamentos específicos e especializados, visando aprimorar seu conhecimento técnico afim de ter uma gestão mais eficiente.

Ademais, verificou-se que mesmo preocupados com a sobrevivência e crescimento da empresa, ainda existem falhas em relação a área administrativa financeira.

O estudo se mostrou viável e as empresas pesquisadas demonstraram que, mesmo sendo de pequeno porte, podem e precisam ter conhecimento sobre finanças e que as técnicas e instrumentos citados são de grande importância para sua permanência no mercado em que atuam.

Contudo, esta pesquisa apresentou limitações em relação a sua amostra, pois dos 200 questionários distribuídos apenas 51 empresas retornaram com as respostas.

Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se uma análise aprofundada sobre as dificuldades enfrentadas pelas MPE's. Sugere-se também estudos que possam mostrar os benefícios ligados ao planejamento financeiro.

Por fim, julgam-se estudos como este importante para a realidade destas empresas, para que possam nascer, crescer e se manter no mercado que segue cada vez mais competitivo, e para que a tomada de decisão tenha mais embasamento técnico do que empírico.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. V. *In: CONAMPE – Confederação Nacional das Micro e Pequenas Empresas. Pequenas empresas são as maiores vítimas da falência.* 08 jan. 2014. Disponível em: <<http://conampe.org.br/2014/01/08/pequenas-empresas-sao-as-maiores-vitimas-da-falencia/>>. Acesso em: 31 mar 2018.

ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo: Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015. p. 20-23 Disponível em: <<http://www.altabooks.com.br/empreendedorismo-gestao-financeira-para-micro-e-pequenas-empresas.html>>. Acesso em: 29 abr 2018.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

AZEVEDO, J. G.; LEONE, R. J. G. **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte.** Revista Ciências Administrativas, v. 17, n. 1, p. 55-83, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3221/pdf>>. Acesso em: 22 abr 2018.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. – Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CAPEL, H.; MARTINS, L. M. **A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, 2012.

CARVALHO, C. E.; ABRAMOVAY, R. Diagnóstico da oferta e da demanda de serviços financeiros. In: SANTOS, Carlos Alberto *et al.* (Org.). **O sistema financeiro e as micro e pequenas empresas: diagnósticos e perspectivas**. Cap. 1. Brasília: Sebrae, 2004. Disponível em:

<https://www.abscm.com.br/uploads/publicacoes/Sistema%20financeiro%20e%20as%20micro%20e%20pequenas%20empresas_Diagnosticos%20e%20perspectivas.pdf>. Acesso em: 24 mar 2019.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CUNHA, M. A. N. **O perfil da administração financeira das pequenas e médias empresas**. 2002. 95 f. Dissertação (Mestrado em administração pública e de empresas) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8061/000317971.pdf>>. Acesso em: 27 fev 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <https://kupdf.com/queue/empreendedorismo-transformando-ideias-em-negocios-jose-carlos-assis-dornelaspdf_599e3221dc0d60bd6953a1f9_pdf?queue_id=-1&x=1524419739&z=MjgwNDoxYjA6ZjE5Mzo4ODU2OjExOTk6NGIwYzpiNmRiOmMyNTI=>>. Acesso em: 27 fev 2018.

FERRONATO, A. J. **A micro e pequena empresa: desafios, sobrevivência e prosperidade: uma busca de soluções integradas**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11008/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Airto%20Ferronato1.pdf>>. Acesso em: 27 fev 2018.

FREITAS, C. **Planejamento financeiro**. Produzido por: Syhus e Fastbill. Belo Horizonte: FEJEMG, 2015. Disponível em: <<http://fejeng.org.br/plataformadainformacao/wp-content/uploads/2015/09/Planejamento-Financeiro.pdf>>. Acesso em: 28 abr 2018.

GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010. (Série Essencial).

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Brasília, 2010.

_____. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas: 2016**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. 101p. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101590.pdf>>. Acesso em: 28 fev 2019.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf>. Acesso em: 19 abr 2018.

LEMES JÚNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <<https://minhateca.com.br/elzevirjr/Documentos/Adm+Pequenas+Empresas/Administrando+Micro+e+Pequenas+Empresas++Antonio+Lemes,1207961474.pdf>>. Acesso em: 21 abr 2018.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/24253571/cherobim-lemes-e-claudio--administracao-financeira-principios-fundamentos-e-prat>>. Acesso em: 27 fev 2018.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 4, n. 1, art. 6, p. 67-83, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7303/pequenas-e-medias-empresas--contribuicoes-para-a-discussao-sobre-por-que-e-como-medir-o-seu-tamanho/i/pt-br>>. Acesso em: 28 abr 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTELLO, A.; BOGONI, N. M.; LUZ, R. M.; MARCON, A. **Indicadores de gestão financeira: um estudo de gestão financeira realizado em empresas de pequeno e médio porte no município de Paraí-RS**. In: XV Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2015. Rio Grande do Sul: 2015. Disponível em: <http://www.crcs.org.br/convencao/arquivos/trabalhos/cientificos/indicadores_gestao_financeira_795.pdf>. Acesso em 01 maio 2018.

MARTINS, W. G.; CASSANEGO JÚNIOR, P. V. **Implementação de software de controle financeiro em uma microempresa do ramo de panificação de Sant'Ana do Livramento-RS**. 2017. 20 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Pampa, Sant'Ana do Livramento, 2017. Disponível em: <<http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/2149/1/Wanderson%20Gon%C3%A7alves%20Martins%202017.pdf>>. Acesso em: 22 mar 2019.

MEIRELLES JUNIOR, J. C.; SALES, T. P. **Gestão em microempresas**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 10. Resende/RJ, 2013. Anais eletrônicos [...] Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58018715.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

MENEGAZZO, G. D.; LUNKES, R. J.; MENDES, A. C.; SCHNORRENBARGER, D. **Utilização de sistemas de custos em micro e pequenas empresas de Santa Catarina**. Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da FATEC Osasco. v. 3, p. 172-

192, 2017. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6236051>>. Acesso em: 27 abr 2019.

NETO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. **Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe**. Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 3, art. 96, p. 205-229, 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79233/83305>>. Acesso em: 27 fev 2018.

OLIVEIRA, A. D. **Planejamento financeiro em uma microempresa**. 2010. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29611/000768588.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

OTANI, N.; FIALHO, F. A. P. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PELISSARI, A. S.; SOUZA, J. B.; GONZALEZ, I. V. F. P.; SOUZA, S. P.; MARGOTO, J. B. **Empreendedorismo: Fatores de sucesso e insucesso de micro e pequenas empresas**. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2011. Rio de Janeiro: 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/1143.pdf>>. Acesso em: 21 abr 2018.

ROSA, J. A.; LIMA, R. A. **A importância do planejamento financeiro para micro e pequenas empresas**. In: XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. São Paulo, 2008. Anais [...] p. 1-4. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC1213_01_O.pdf>. Acesso em: 21 abr 2018.

SACILOTTI, A. C. **A importância da tecnologia da informação nas micro e pequenas empresas: um estudo exploratório na região de Jundiá**. 2011. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Centro Universitário de Campo Limpo Paulista. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2011/04abril/AdaniCusinSacilotti/dissertaCAo.pdf>. Acesso em: 22 mar 2019.

SEBASTIÃO, J. **Análise das demonstrações financeiras como fator determinante na tomada de decisão: estudo de caso de entidades angolanas**. 2014. 73 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/7336>>. Acesso em: 21 mar 2019.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 27 fev 2018.

_____. **Relatório de Gestão**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PB/Anexos/RELATORIO-DE-GESTAO-2016.pdf>>. Acesso em: 07 mar 2019.

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SIQUEIRA, L. S. S.; BARBOSA, C. K. B. **A importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas**. Revista UNILUS Ensino e Pesquisa v. 13, n. 33, out./dez. 2016 ISSN 2318-2083 (eletrônico) Edição: Dezembro/2016. Páginas: 16. Disponível em: <<http://revista.unilus.edu.br/index.php/ruep/article/view/802/u2016v13n33e802>>. Acesso em: 21 abr de 2018.

SOUZA, A. F.; FARIA, A. O.; ARIEDE, M. S. N.; YOSHITAKE, M. **Análise financeira das demonstrações contábeis na prática**. São Paulo: Trevisan Editora, 2015.

STOOC, M. B.; PAIZ, M.; MELO, E. S. **Gestão Financeira: Conhecimento e aplicação nas micro e pequenas empresas de Francisco Beltrão**. In: Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas, 2014, Francisco Beltrão. Desenvolvimento: desafios e perspectivas, 2014. Disponível em: <http://cac.php.unioeste.br/eventos/conape/anais/iii_conape/Arquivos/Artigos/Artigoscompletos/ADMINISTRACAO/21.pdf>. Acesso em: 28 abr 2018.

SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A.; ANDERSON, D. R. **Estatística aplicada à administração e economia**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TEIXEIRA, W. T. P. **O planejamento financeiro como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas**. In: XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2016. Rio de Janeiro: 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/28924311.pdf>>. Acesso em: 21 abr 2018.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. São Paulo: Sagra Luzzatto, 2004.